

RƏQABƏT ŞƏRAİTİNDƏ ƏMTƏƏ BAZARININ STRATEJİ İDARƏ  
EDİLMƏSİNİN ƏSAS İSTİQAMƏTLƏRİ

N. R. HƏSƏNOVA

Azərbaycan Kooperasiya Universiteti

Məqalədə rəqabətin mahiyyəti və məzmunu araşdırılmış, təkmil və qeyri-təkmil rəqabət haqqında ümumiləşdirmələr aparılmışdır. Əmtəə bazarının strateji idarə edilməsi zamanı istifadə edilən metodlar verilmişdir. Burada rəqiblərin strategiyaları və onların xarakteristikaları göstərilmişdir. Tədqiqatın aparılması zamanı ölkədə monopolyanın qarşısının alınması üçün beynəlxalq aləmdə istifadə edilən Hirşman-Herfindal indeksi və bazarın mərkəzləşməsi göstəricisi əmtəə bazarında ticarət rəqiblərinin strateji təhlilində istifadə edilmişdir. Həmçinin tədqiqat zamanı bazar subyektlərinin hecərləşmə əmsalı da hesablanmışdır.

**Açar sözlər:** rəqabət, strategiya, əmtəə bazarı, mərkəzləşməsi əmsalı, Hirşman-Herfindal indeksi və.s.

**R**əqabət-sivil bazar münasibətlərinin və iqtisadi inkişafın ən mühüm hərəkətverici qüvvəsidir desək fikrimcə yanlışdır. Belə ki, müasir dövrdə dünyanın iqtisadi baxımdan inkişaf etmiş ölkələrinin iqtisadi inkişafına nəzər saldıqda aydın olur ki, bu ölkələrin iqtisadi inkişafının əsasında məhz rəqabət dayanmışdır. Yəni keyfiyyətli məhsul və xidmət istehsal etmək rəqabətin əsas prinsipidir. Tarixi baxımdan araşdırmalar göstərir ki, məhz əmtəə təsərrüfatı üzərində xüsusi mülkiyyətin formalaşması rəqabətin yaranmasına səbəb olmuşdur. Rəqabət nəticəsində tarazlı qiymətlər formalaşır ki, bunun da obyektiv nəticəsi olaraq iqtisadiyyatın tənzimlənmə mexanizmi əmələ gəlir.

**Rəqabət şəraitində əmtəə bazarının inkişafı**

Rəqabətin mahiyyəti ilə bağlı iqtisadi ədəbiyyatlarda bir çox görkəmli iqtisadçıların fikirləri mövcuddur. Onlardan, A.Smini, A.Kurnonu, A.Marşalı, J.Şumpeteri, E.Çemberleni, J.Robinsonu, J.Xisks, P.Samulesonu, M.Porteri və başqalarını göstərmək olar. Belə yanaşmalardan biri də ABŞ-in Sietl universitetinin professoru Pol Hene tərəfindən irəli sürülmüdür. O rəqabəti aşağıdakı kimi tərif verir: Rəqabət bazar subyektləri arasında sahibkarlıq fəaliyyətinin ən əlverişli şərtləri uğrunda mübarizənin elə formasıdır ki, bu zaman onların müstəqil fəaliyyətləri hər birinin bazarda əmtəə dövriyyəsinin ümumi vəziyyətinə təsir etmək imkanını əsaslı surətdə məhdudlaşdırır və istehlakçıya lazım olan malların istehsalını stimullaşdırır[1, s.329]. Başqa bir iqtisadçı K.N. Перов isə rəqabəti-mənfəətin artırılması uğrunda əmtəə və xidmətlərin istehsalçıları arasında mübarizə kimi dəyərləndirir[2, s.27].

Ümumiyyətlə, rəqabət latın "concurrere" sözündən olub mənası "bəhsləşmə", "yarış" deməkdir. Rəqabət təkcə istehsalçılar arasında deyil, eyni zamanda istehsalçılar arasında da baş verir. Məhz rəqabət nəticəsində tələblə-təklifin qarşılıqlı əlaqəsi və qiymət-

lərin bərabərləşməsi baş verir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində rəqabətin iki əsas növü fərqləndirilir:

1. təkmil rəqabət;
2. və qeyri-təkmil rəqabət.

Araşdırmalar göstərir ki, təkmil rəqabət zamanı iqtisadiyyat aşağıdakı cəhətlərlə xarakterizə olunur:

- Bazarda çoxsaylı alıcılar və satıcılar mövcud olur;
- Bazar iştirakçılarının hər biri bu əmtəə bazarında kiçik paya malik olur;
- Alıcılar və satıcılar nöqtəyi-nəzərindən əmtəələr yekcins olur;
- Bazarda alıcı üçün satışdan sonra xidmət şərtləri, qablaşdırma, reklam, əmtəənin xassələri haqqında ətraflı məlumat olur;
- Qiymətlər bazar tərəfindən tənzimlənir;
- Qiymətlərin dəyişməsi haqqında, təkcə həmin regionda yox, həm də digər yerlərdə alıcılar və satıcılar haqqında və mümkün informasiyanın mövcudluğu təmin edilir;
- Bazar iqtisadiyyatının bütün agentlərinin rəşional (bazarın iqtisadi və hüquqi qanunları mövqeyindən) davranır.

Sadələndirən bu model ideal kimi qəbul oluna bilər. Lakin belə bir modelin işlənilməsində antiinhisar haqqında qanunvericiliyinin mühüm rolu vardır. Həmçinin, onu da qeyd etmək ki, bazar iqtisadiyyatı zamanı hüquqi bazanın daima təkmilləşdirilməsi təmin olunmalıdır. Bu baxımdan Azərbaycanda da "haqsız rəqabət" və "antiinhisar" haqqında qanunlar mövcuddur. Bundan başqa İqtisadiyyat və Sənaye Nazirliyinin tərkibində "Antiinhisar" şöbəsi və "Sahibkarlığa Kömək Fondu" fəaliyyət göstərir. Qeyd olunanlar isə təkmil rəqabət qanunlarına və inhisarçı müəssisələr üçün məhdudiyyətlərə riayət edilməsini təmin etmək iqtidarında olur.

Qeyri-təkmil rəqabət elə bir iqtisadi vəziyyəti xarakterizə edir ki, bu zaman bazarda istehsalçı satıcıların az miqdarı qalır və qalanlarından ən iriləri



bazar qiymətinə həlledici dərəcədə təsir göstərmək imkanı əldə edir. Qeyri-təkmil rəqabət elə forma ala bilər ki, bu zaman sahədə yalnız bir istehsalçı (inhisar) və ya bir alıcı (monopsoniya) mövcuddur. İnhisar rəqabəti zamanı firma öz fəaliyyətinin iki əsas parametrisinə – qiymət və buraxılışın həcminə nəzarət etmək vəziyyətindədir və ona az istehsal etmək və xeyli dərəcədə qiymətləri artırmaq əlverişlidir. Bununla belə inhisarçının hökmranlığı tam olmur, belə ki, real olaraq həmişə yeniliklərin və əvəzləyicilərin rəqabəti, eləcə də potensial rəqabət və xarici alıcıların və satıcıların rəqabəti mövcuddur. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində təkmil və qeyri-təkmil rəqabətin strukturu mövcuddur ki, bunu da aşağıdakı kimi göstərmək olar:

Cədvəl 1. Təkmil və qeyri-təkmil rəqabətin strukturu

Rəqabətin formaları	Rəqabətin formasını əks etdirən cəhətlər	Qiymət üzərində nəzarətin səviyyəsi
Təkmil rəqabət	Mövcud məhsuldan istifadə edən firmalar adətən çox olur	Qiymətlər üzərində nəzarət olmur.
Qeyri-təkmil rəqabət	Mövcud məhsulu yalnız bir firma istehsal edir.	Qiymətlər üzərində yüksək nəzarət olur.

Mənbə: [3, s.125].

Bununla belə onu da qeyd etmək ki, qeyri-təkmil rəqabətin müxtəlif formaları da mövcuddur ki, ona da misal olaraq oliqopoliya, duopoliya və s. misal göstərmək olar. Bundan əlavə qiymət rəqabəti və qeyri-qiymət rəqabəti mövcuddur. Qiymət rəqabəti zamanı rəqabət qiymətlərin dəyişməsi vasitəsi ilə aparılır. Qeyri-qiymət rəqabəti zamanı rəqabət xərclərin azalması, məhsulun və xidmətlərin keyfiyyətinin, etibarlılığın yüksəldilməsi, ödənişi, satışdan sonrakı xidmət şərtlərinin yaxşılaşması, satış metodlarının təkmilləşdirilməsi hesabına aparılır.

### Rəqabət şəraitində əmtəə bazasının strateji idarə edilməsinin qiymətləndirilməsi

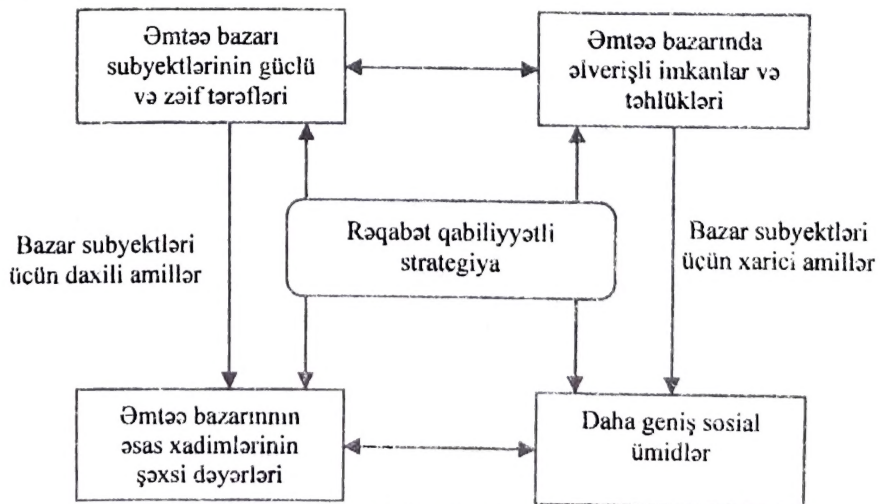
Müasir dövrdə əmtəə bazasının idarə edilməsi strategiyası bazar münasibətlərinin qlobalaşması və beynəlmilləşməsi ilə sıx bağlıdır. Belə ki, dünya təsərrüfat əlaqələrinə daxil olan ölkələrin iqtisadiyyatının qlobalaşması və biznes üzrə tərəfdaş ölkələrin iqtisadiyyatlarının beynəlmilləşməsi prosesləri ilə müşayiət olunur. Bu baxımdan əmtəələrin idarə edilməsi strategiyası ilə bazar münasibətlərinin beynəlmilləşməsi strategiyasının qarşılıqlı əlaqəsi təmin edilməlidir. Məlumdur ki, rəqabət strategiyaları sahəsində ən məşhur alim kimi M.E.Porter çıxış edir. M.E.Porterə görə, sahənin strukturu beş rəqabət gücü ilə müəyyən olunur, bunlar isə ümumilikdə sahənin mənfəətliliyini müəyyən edirlər:

- alıcıların təsiri;
- mal göndərənlərin təsiri;
- yeni oyunçuların ortaya çıxması təhlükəsi;
- əvəzedici məhsulların bazara girişi, bunun nəticəsində yaratdığı təhlükə və mövcud oyunçular arasında rəqabət [4, s. 110].

Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, hazırkı dövrdə əmtəə bazarı üzrə effektiv strategiya işləyib hazırlamaq üçün ətraf mühitin də dəqiq başa düşülməsinə ehtiyac duyurlar. Rəqabət qabiliyyətli strategiyanın formalaşdırıldığı konsepsiya aşağıdakı şəkildə təqdim oluna bilər (bax, şəkil 1.).

İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, rəqabət iqtisadiyyatda insanların harada fərqlərin mövcud olduğunu müəyyən etmələri və bu fərqi əlavə bloklarla dolduraraq onlardan istifadə etməyə çalışmaları ilə baş verir. Eyni zamanda iqtisadi nəzəriyyənin klassiki M.Porter, firmanın rəqabət üstünlüklərinin intensiv rəqabət münasibətlərinin dominantlıq təşkil etdiyi yüksək dərəcədə rəqabətli bazarda daha yaxşı inkişaf etməsini iddia edən fərziyyəyə əsaslanan orijinal model yaratmışdır. Beləliklə, beş hərəkətverici qüvvə sxemi rəqabətin beş parametri əsasında rəqabət situasiyasını təhlil etməyə və onun tərəfindən açılan firma tərəfindən

maksimal faydaya nail olunması və onun mənfə təsirlərinin minimumlaşdırılması yollarını aşkar etməyə imkan verir. Ancaq son onillik ərzində sahə müəssisələrinin müştərk tədbirlərinin oynadıqları müsbət rolu və Kanterin biznesin iqtisadi göstəricilərinin artırılması məqsədilə “əməkdaşlığın üstünlüyünü” (rəqabət qarşısında) vurğulayan alternativ məktəb də ortaya çıxmışdır [5, s.127]. Başqa sözlə, firmanın qarşılaşdığı əsas məsələlər aşağıdakılardır: rəqabət və əməkdaşlıq strategiyalarının kombinasiyasının seçilməsi; onların uzlaşmış şəkildə fəaliyyət göstərmələri və hər birinin digərini gücləndirməsi üçün iki elementin bir araya gətirilməsi. Belə yanaşmada firmanın ümumi vəziyyəti yaxşılaşır, onun bazası möhkəmlənir və həm rəqabət mübarizəsi, həm də əməkdaşlığın üstünlüyündən istifadə olunur.



Şəkil 1. Rəqabət qabiliyyətli strategiyanın formalaşdırıldığı konsepsiya



Strateji qruplar	Rəqiblərin xarakteristikaları strategiyaları və onların strukturu	Strategiyanın güclü tərəfləri	Strategiyanın zəif tərəfləri
1. İri və orta həcmli diversifikasiyalı qeyri-ərzaq malları istehsalçıları. <i>O cümlədən:</i> İstehlak mallarının qeyri-ərzaq bazarı	Oxşar rəqabət strategiyalarına, o cümlədən, bölüşdürmə strategiyalarına və analoji kommunika-siya strategiyalarına istinad edirlər və ya qiymət üzrə oxşar mövqeləri tuturlar	İstehsal miqyası effekti	Daimi xərclərdən yüksək dərəcədə asılılıq rəqibləri stimullaşdırma və s. köməyi ilə öz bazar paylarını qorumağa vadar edir
	Oxşar xarakteristikalara, strateji aktivlərə malikdirlər	Tükənməyən maliyyə resursları və sahəyə bağlılıq	Pərakəndə şəbəkənin satış payının azalması
2. İri və orta həcmli diversifikasiyalı ərzaq malları istehsalçıları. <i>O cümlədən:</i> İstehlak mallarının ərzaq bazarı	Əmtəə bazarının ümumi liderinin fərqləndirilməsi ilə əsas rəqibin müəyyən edilməsi	Əmtəə bazarının yüksək segmentində birinciliyin üstünlüyü	İstehsal üzrə xərclərin və dəyərin yüksək olması
	Əmtəə bazarı payının saxlanması üçün reklam və stimullaşdırma üzrə böyük xərclər, marka və xidmətlərin inkişafı üzrə qlobal səylər	Artım tempi yüksək, rəqabət isə o qədər də intensiv olmayan alternativ kanallardan istifadə edərək satış	Biznes yüksək mənfəət marjasını təmin etmir
3. İri və orta həcmli diversifikasiyalı rəqib əmtəə və pullu xidmət bazarları		Əmtəə markasının tanınma dərəcəsi, əmtəə xəttinin genişliyi, pərakəndə ticarət əhatəsinin genişliyi	Əmtəə və xidmət çeşidində yeniliklərin çatışmazlığı

Bu, onu ifadə edir ki, müasir situasiya rəqabət strategiyası modelini, diqqətini əməkdaşlıq və onun strategiyası üzərində cəmləşdirən qohum sxemlə tamamlamağı tələb edir.

Beləliklə, “rəqabət üstünlüyü” halında “strategiya”, əmtəə bazarının rəqiblərinin strateji təhlilinin forma və metodlarının işlənilib hazırlanmasını tələb edən buraxılışın əsas bazası kimi çıxış edir.

Araşdırmalar göstərir ki, əmtəə bazarının strateji təhlili zamanı bazarın rəqabət strukturunun müəyyən edilməsi mühüm yer tutur, bu zaman bazarın mərkəzləşmə əmsalının (CR) və Hirsman-Herfindal indeksinin (HHI) hesablanması kimi statistik metodlardan istifadə olunur [6, s. 91]. Bazarın mərkəzləşmə əmsalı aşağıdakı kimi hesablanır.

$$CR = \frac{\sum_k Q_k}{\sum_k Q_k + \sum_j Q_j}$$

Burada, CR – bazarın mərkəzləşmə əmsalı;  $Q_k$  – k-cı iri müəssisənin satış həcmi;  $Q_j$  – j-ci bir qədər kiçik müəssisənin satış həcmi; m – ən iri müəssisələrin sayı; n – bir qədər kiçik müəssisələrin sayıdır.

Hirsman-Herfindal indeksinin (HHI) hesablanması kimi statistik metodlardan istifadə olunur.

$$HHI = \sum_k D_k^2$$

Burada, HHI – Hirsman-Herfindal indeksi;  $D_k$  – k-cı iri müəssisənin payı; m – iri müəssisələrin sayı.

Nəzərə almaq lazımdır ki, 1982-ci ildən etibarən ABŞ Ədliyyə Departamenti, Federal Ticarət Komitəsi monopoliyanın qarşısını almaq məqsədilə bazar təmərküzləşməsini ölçmək üçün Herfindal-Hirsman İndeksindən (HHI) istifadə etməyə başladılar. HHI mövcud şirkətlərin bazar paylarının kvadratını toplamaqla hesablanır.

HHI-nin dəyəri 0-10000 arasında dəyişə bilər. HHI=10000 olduqda, bazarda yalnız bir şirkətin olduğunu və inhisarçılığın hökm sürdüyünü göstərir.

müəssisələr arasında rəqabətin strateji təhlili üzrə hesablamalar aparılmışdır. (bax, cədvəl 3.). Əmtəə bazarının əmsalının müəyyən edilməsi üzrə iri və kiçik ticarət müəssisələrinin pərakəndə əmtəə dövriyyəsi göstəricilərindən istifadə olunmuşdur və bu, aşağıdakı nəticələri vermişdir.

$$CR_{(2011)} = \frac{4827,62}{4827,62 + 11052,68} = 0,34 \text{ və ya } 34\%;$$

$$CR_{(2012)} = \frac{6426,63}{6426,63 + 11132,47} = 0,366 \text{ və ya } 36,6\%;$$

$$CR_{(2013)} = \frac{7429,93}{7429,93 + 12225,97} = 0,378 \text{ və ya } 37,8\%;$$

$$CR_{(2014)} = \frac{8756,68}{8756,68 + 13245,02} = 0,398 \text{ və ya } 39,8\%;$$

$$CR_{(2015)} = \frac{7716,33}{7716,33 + 18004,77} = 0,30 \text{ və ya } 30,0\%.$$

Beləliklə də, iri, orta və kiçik müəssisələr arasında rəqabətin strateji təhlili üzrə apardığımız tədqiqatlar göstərir ki, tədqiq olunan 2006-2015-ci illərdə ölkədə göstərilən müəssisələr arasında rəqabət nisbətən yüksək səviyyədə olmuş, lakin 2009-cu ildən başlayaraq rəqabətin səviyyəsi ildən ilə aşağı düşmüşdür ki, bu da qeyd edilən müəssisələr arasında bazarların mərkəzləşməsi göstəricisində (CR) özünü biruzə verir.

Hirsman-Herfindal əmsalının müəyyən edilməsi üçün kiçik və iri ticarət müəssisələrinin sayı göstəricisindən istifadə edilmişdir və bu, aşağıdakı nəticələri vermişdir.

$$HHI_{(2011)} = \left(\frac{6183}{20370}\right)^2 = 30,35^2 = 921,12;$$

$$HHI_{(2012)} = \left(\frac{7890}{21548}\right)^2 = 36,62^2 = 1341,02;$$

$$HHI_{(2013)} = \left(\frac{8779}{23240}\right)^2 = 37,78^2 = 1427,33;$$

$$HHI_{(2014)} = \left(\frac{9909}{24890}\right)^2 = 39,81^2 = 1584,84;$$

$$HHI_{(2015)} = \left(\frac{7773}{25937}\right)^2 = 29,97^2 = 898,20.$$



Aparılan hesablamalar göstərir ki, ölkədə əmtəə bazarında ticarət rəqibləri (müəssisələri) arasında rəqabət mövcuddur.

Cədvəl 3. Əmtəə bazasının ticarət rəqiblərinin strateji təhlilinin (bazanın mərkəzləşməsi göstəricisi - CR) nəticələri və Hirsman-Herfindal indeksi(HHI)

$CR = \frac{\sum_{k=1}^m Q_k}{\sum_{k=1}^m Q_k + \sum_{i=1}^n Q_i}$	Mərkəzləşmə əmsali (CR)	k-cı iri müəssisənin satış həcmi ( $Q_k$ ), parakəndə əmtəə dövriyyəsi (mln m.)	Daha kiçik müəssisənin satış həcmi ( $Q_i$ ), Parakəndə əmtəə dövriyyəsi (mln m.)	İri və orta müəssisələrin sayı (min)	Kiçik müəssisələrin sayı (min)
2006	0,085	480,6	5173,2	2698	28119
2007	0,079	586,5	7004,9	2577	29967
2008	0,077	815,1	9770,3	2714	32374
2009	0,048	551,7	10941,7	1677	33479
2010	0,040	530,3	12731,2	1508	36264
2011	0,340	4827,62	11052,68	6183	14187
2012	0,366	6426,63	11132,47	7890	13658
2013	0,378	7429,93	12225,97	8779	14461
2014	0,398	8756,68	13245,02	9909	14981
2015	0,30	7716,33	18004,77	7773	18164
$HHI = \sum_{k=1}^m D_k^2$	Hirsman-Herfindal indeksi (HHI)	Bazarda k-cı iri müəssisənin payı ( $D_k$ )	Müəssisələrin sayı (min)		
			Cəmi (müəssisələr)	İri və orta müəssisələrin sayı	
2006	766	8,75	30817	2698	
2007	627	7,92	32544	2577	
2008	597	7,73	35088	2714	
2009	2275	4,77	35156	1677	
2010	1592	3,99	37772	1508	
2011	921,12	30,35	20370	6183	
2012	1341,02	36,62	21548	7890	
2013	1427,33	37,78	23240	8779	
2014	1584,84	39,81	24890	9909	
2015	898,20	29,97	25937	7773	

Qeyd: Cədvəl DSK-nın göstəriciləri əsasında müəllif tərəfindən hesablanıb

Xatırlatmaq yerinə düşər ki, Herfindahl Endeksi Avropa Birliyi ölkələrində təqribən 700-ə bərabərdir.

Müəssisələrin rəqabətliliyi mövzusu davam etdirilərək, tərəfimizdən istehlak malları istehsal edən və reallaşdıran kiçik müəssisələr təmsalında əmtəə bazarı subyektlərinin hecerləşmə əmsalları müəyyən edilmişdir (bax, cədvəl 4).

Tədqiqatın nəticələri göstərmişdir ki, kiçik müəssisələr arasında da müəyyən rəqabət mövcuddur və bu da hecerləşmənin effektivliyi ilə müəyyən olunur. Tədqiqatlarda kiçik müəssisələrin hecerləşməsinin effektivliyi kənd təsərrüfatı, sənaye və ticarət üzrə bazar subyektləri üzrə müəyyən olunmuşdur:

$$E_{x1} \text{ (kənd təsərrüfatı)} = \frac{226,8}{36,4} = 6,2;$$

$$E_{x1} \text{ (sənaye)} = \frac{386,3}{46,2} = 8,36;$$

$$E_{x1} \text{ (ticarət)} = \frac{25,6}{64,7} = 0,39;$$

$$E_{x2} \text{ (kənd təsərrüfatı)} = \frac{36,4}{226,8} = 0,16;$$

$$E_{x2} \text{ (sənaye)} = \frac{46,2}{386,3} = 0,119;$$

$$E_{x2} \text{ (ticarət)} = \frac{64,7}{25,6} = 2,5;$$

$$E_{x3} \text{ (kənd təsərrüfatı)} = \frac{226,8 - 29,7}{36,4 - 29,7} = 29,4;$$

$$E_{x3} \text{ (sənaye)} = \frac{386,2 - 38,4}{46,2 - 38,4} = 44,6;$$

$$E_{x3} \text{ (ticarət)} = \frac{25,6 - 21,0}{64,7 - 21,0} = 0,89;$$

$$E_{x4} \text{ (kənd təsərrüfatı)} = \frac{36,3 - 22,6}{36,3 - 36,4} = 0,58;$$

$$E_{x4} \text{ (sənaye)} = \frac{394,8 - 38,3}{394,8 - 46,2} = 0,024;$$

$$E_{x4} \text{ (ticarət)} = \frac{1785,4 - 25,6}{1785,4 - 64,7} = 1,02.$$

Beləliklə, kiçik müəssisələr təmsalında əmtəə buraxılışı və reallaşdırılması üzrə hecerləşmə əmsali ( $E_1$ ;  $E_2$ ;  $E_3$ ;  $E_4$ ), əmtəə bazasının subyektlərinin kiçik sahibkarlıq fəaliyyətinin effektivliyi müəyyən edilmişdir.

Cədvəl 4. Əmtəə bazarı subyektlərinin hecerləşmə əmsalının müəyyən edilməsi (məhsul buraxılışı və reallaşdırılması üzrə kiçik sahibkarlıq subyektləri təmsalında), mln.m

Qeyd: Cədvəl DSK-nın göstəriciləri əsasında müəllif tərəfindən hesablanıb

$E_{x1} = \frac{T_{ACT}}{T_{TGT}}$	Hecerişmənin effektivliyi ( $E_{x1}$ )		Həqiqi maliyyə nəticəsi ( $T_{ACT}$ ), 2014	Planlaşdırılan maliyyə nəticəsi ( $T_{TGT}$ ), 2015
Kənd təsərrüfatı	6,2		226,8	36,4
Sənaye	8,36		386,3	46,2
Ticarət	0,39		25,6	64,7
$E_{x2} = \frac{T_{TGT}}{T_{ACT}}$	$E_{x2}$		$T_{ACT}$	$T_{TGT}$
Kənd təsərrüfatı	0,16		226,8	36,4
Sənaye	0,119		386,3	46,2
Ticarət	2,5		25,6	64,7
$E_{x3} = \frac{T_{ACT} - T_{min}}{T_{TGT} - T_{min}}$	$E_{x3}$	$T_{min}$	$T_{ACT}$	$T_{TGT}$
Kənd təsərrüfatı	29,4	29,7	226,8	36,4
Sənaye	44,6	38,4	386,3	46,2
Ticarət	0,89	21	25,6	64,7
$E_{x4} = \frac{T_{max} - T_{ACT}}{T_{max} - T_{TGT}}$	$E_{x4}$	$T_{max}$ (qiymətləndirmə)	$T_{ACT}$	$T_{TGT}$
Kənd təsərrüfatı	0,58	365,3	226,8	36,4
Sənaye	0,024	394,8	386,3	46,2
Ticarət	1,02	1785,4	25,6	64,7

### Nəticə

Aparılan araşdırmalar göstərir ki, rəqabət təkcə iqtisadi sferada deyil, eyni zamanda cəmiyyətin digər sahələrində də inkişafa, tərəqqiyə yol açır. Məhz buna



görə də rəqabəti iqtisadi inkişafın ən mühüm hərəkətverici qüvvəsi adlandırmaq məqsəduyğundur. Tarixi baxımdan araşdırmalar göstərir ki, məhz əmtəə təsərrüfatı üzərində xüsusi mülkiyyətin formalaşması rəqabətin yaranmasına səbəb olmuşdur. Rəqabət nəticəsində tarazlı qiymətlər formalaşır ki, bunun da obyektiv nəticəsi olaraq iqtisadiyyatın tənzimlənmə mexanizmi əmələ gəlir. Bu baxımdan apardığımız

tədqiqatda Orris Herfindahl və Albert Hirschman adlı iqtisadçılar tərəfindən irəli sürülmüş olan və Herfindahl Endeksi (HHI) olaraq bilinən ölçü sistemi, hər hansı bir sektordakı rəqabət səviyyəsini müəyyən etməyə imkan verən göstəricidən istifadə edilmişdir. Nəticədə məlum olmuşdur ki, ölkəmizdə ticarət sektorunda rəqabət mühiti mövcuddur.

## ƏDƏBİYYAT

1. Хейне Пол. Экономический образ мышления. Пер. с англ. М.: Новости. 1991, -704 с. 2. Петров К.Н. Управление отделом продаж. Как создать отдел продаж и управлять им. М.: Вильямс. 2010, -336 с. 3. Уколов В.Ф. Инновационный менеджмент в государственной сфере и бизнесе. М.: Экономика. 2010, -400 с. 4. Портер М.Э. Конкуренция: обновленное и расширенное. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2010, -592 с. 5. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. М.: ИНФРА – М. 2002, -314 с. 6. Анурий В. и др. Маркетинговые исследования потребительского рынка. СПб.: Питер. 2004, 270 с. 7. <http://www.stat.gov.az/>

### Основные направления в условиях конкуренции товарного рынка стратегического управления

Н. Р. Гасанова

В статье раскрываются суть и содержание конкуренции, и проводятся общие исследования совершенной и несовершенной конкуренции. Выявлены методы используемые при стратегическом управлении товарного рынка. Здесь приведены стратегии конкурентов и их характеристики. В ходе исследования для предотвращения в стране монополии, использованы индекс Хиршмана-Херфиндаля, используемый на международной арене, а также показатель централизации рынка в стратегическом анализе торговых конкурентов. Также в ходе исследования, вычислен коэффициент хеджирования рыночных субъектов.

**Ключевые слова:** конкуренция, стратегия, товарный рынок, коэффициент централизация, индекс Хиршмана-Херфиндаля и т.д.

### The main directions of strategic management and competitive commodity market

N. R. Hasanova

The essence of competition and the contents, the generalizations about perfect and imperfect competition are shown in the article. The methods of commodity markets which used in strategic management are shown here. The strategies of competitors and their characteristics are shown here. During the research the Hirschman-Herfindahl index used in the international area for preventing monopoly in the country and the market focus and strategic analysis of competitors have been used in the commodity market trading. The hedging ratio of the market subjects are also calculated during this research.

**Key words:** competition, strategy, commodity market, centralization coefficient, Hirschman-Herfindahl index, etc.